

日本的経営に関する一試論

高 木 幸 道

- 〈目 次〉
- [Ⅰ] はじめに
 - [Ⅱ] 文化に対する本源的な視座として
 - (1) 文化の“深み”について
 - (2) 文化の“広がり”について
 - (3) 文化と“あいだ”について
 - [Ⅲ] 日本の経営に関する文化論的アプローチ
 - (1) 経営理念と文化の“深み”について
 - (2) 企業行事と文化の“広がり”について
 - (3) 意志決定方式と“あいだ”について
 - [Ⅳ] おわりに

〔Ⅰ〕 はじめに

現在の日本の経済環境は、外に国際化、グローバル化の高波をうけ、内に、高齢化社会の到来、人手不足、企業倫理など激しい風雨に襲われている。

こうした現況に直面しているとあれば、「日本的経営」に関する論議もまた一層強く要請されて然るべきであろう。しかし、1980年初頭、ブームまで巻き起こした「日本的経営論」は、いま、冷厳にこの現実を直視しているというのであろうか。

折しも、ジャーナリズムの側からは、気ぜわしくも、「新日本的経営」という時事用語が登場している。日本的経営もいずれは欧米型に移行せざるをえないだろうという論調である。

日本的経営については、これまで、欧米の研究者からは、おおかたが、欧米モデルの代替モデルであり、その修正であると位置づけられてきた。しかし、先のごときジャーナリズムの論調に立つと、日本的経営は、あたかも、欧米モデルへ移行していく暫定モデルでしかなかったとなる。果して、左程まで薄味であったのだろうか。

そこで本稿では、こうした性急な論調に対しても、それがどんなに皮相的であれ、現にひとつの予見としてあるとすれば、なおさら、日本的経営を改めて見直し、そこにどれほどの厚み、深みを内包しているか、再検証を試みたいと考える。

そのためには、経営を経営という次元に限定せず、経営もまた文化と深く結びつき、関連しているという多元的な観点に立たなければならない。こうした文化論的な視点を論拠として、日本的経営と文化一般との深い関連を解き明かし、ひとつの問題提起を試みたい。本稿の趣旨とする点はそこにある。

さりながら、こうした文化論的なアプローチに対して、従前その不当性が問われたことは再々ではない。それらは多く、経営学者によって提起されてきた。

それらの論点は、当然、経営にみられる文化的側面は捨象され、経営の合理的側面を科学的に解明することを主としている。仮に、経営の人間の側面にふ

れるにしても、文化と切り離し、もっぱら経営行動にみられる傾性などに限定されるのが多い。

ただし、こうした論説に対して、他方、おなじ経営学者の側で、文化と関連づける論者のみられるのもまた、もとよりである。

しかし、本稿の迫ろうとする点は、こうした経営学的な視点とは別にある。

文化それ自体に対する本質的な認識をふまえ、文化の深層次元にも焦点をあて、そうした視点から改めて日本的経営を直視したい。換言すれば、日本の経営について、従来とは異なり、文化の深遠な次元から切り結び、それによって深く考察する可能性を探りたいものと思料している。

〔Ⅱ〕 文化に対する本源的な視座として

そこで次には、日本的経営へ論及する以前に、重要な前提として、「文化」それ自体についての本源的な視座を、以下の3点に集約し、主題へ迫るための支柱として、あらかじめ指摘しておきたい。

(1) 文化の“深み”について

言語学者・井筒俊彦氏は、その著『意味の深みへ』⁽¹⁾において、次のように発言している。「人間、カオスでは生きられない」(p.53)。その「秩序づけのメカニズムが文化」(p.53)ではあるのだが、「異文化間の対話は、実存の深みではますます尖鋭化」(p.58)し、その可能性は「文化の深層、言語の意味論的深層に帰着する」(p.60)という。すなわち、「言語は(従って文化は)社会制度的固定性によって特徴づけられる表層次元の下に、隠れた深層構造をもって」(p.73)おり、「奥底に膨大な量の創造的エネルギーを秘め」(p.23)、そこでは「流動的な“意味可能体”がたえまなく生産され」これによって「より高次の弁証法的な統合へ」(p.24)及ぶと説く。こうして、理想図としては、「地平融合」し、「文化の新生へ」到するという示唆がえがき出されてくる。

論拠としては、東洋哲学的「枠組み」を基点としながら、西洋哲学的枠組みとのディアローグを求めている。そこでは、「経験世界のあらゆる事物の下に、

現象的存在の全領域にわたって溢ちている無分節の絶対的一性がある」(p.37)として、「唯識哲学の八識構造」から「アーヤ識」をこれにあて、又、莊子の「渾沌」、華嚴哲学「事実無礙法界」を説き、老子の「無」、大乘仏教の「空」にもふれ、「観想」を論じ、それを行とすることによって、「表層的な“自我”から深層的な“自己”への転換」(p.29)を求め、この「自己」探求こそが東洋哲学の始点である、という。

説くところは、したがって、「文化」という点に限ってみても、それを奥の奥まで探知し、そこに底知れぬ深層をみ、量り知れぬ膨大なエネルギーが秘められている、と喝破する。

そこで、本稿ではこれに準拠し、日本的経営を文化論的に考察するには、まず第一に、こうした文化の“深み”に目をいたし、この認識を基底に据えておく必要があると考え、前提としたい。こうした視座が、これまで欠落していたくらいがあるとも考えられるからである。

(2) 文化の“広がり”について

次に、井筒氏がさきのように「文化」の底流にひとつの例証として大乘仏教にみられる唯識論での「アーヤ識」をみたのであるが、この「アーヤ識」とは、他の論者も指摘するように、それはいわば、大胆にいきると仏説にみる深層心理学といえようか。ただし、厳密にいえば、実証性に論拠をおく科学としての心理学でないことはもとよりである。それは、仏教的な修行者たちの長い実践の積み重ねから構築された「八識構造論」で、科学的な実証を経てのものではない。

しかし、ここで想起されてくるのは、たとえば、深層心理学者としてのC.G. ユングが指定した「集合的無意識」という経験的概念である⁽³⁾。それは、「個人的無意識がほとんどコンプレックスから成り立っているのに対して、集合的無意識は本質的に元型《Archetypus》によって構成され」(p.11)、「集合的普遍的で、非個人的な性質をもっており」(p.11)、「存在に先んずる型式」(p.11)から成り立っている。その設定はいかにア・プリオリの仮説にみられるが、いわゆる観念論とは異なる。この元パターンは決してただ観念として捻出されたので

はない。長い間の臨床体験という重厚な営みの中から導き出されたのであった。いうなれば、先験的なものを経験科学的に解き明かそうとした。すなわち、彼の方法論は常に、患者のイメージを型に嵌めて見るのではなく、ありのままに省察することを主張した。その結果、そこにいくつかのパターンがあると着目し、それがやがて全人類に普遍的で、人類史的な経験として客観的な基礎をもつと考えるにいたったのである。

しかも、こうした思考過程で、奇しくも、彼自身が、東洋からも多く触発されるところがあったと述懐している。たとえば、いわゆる“シンクロニシティ（共時性）体験”⁽⁴⁾として、「金華宗旨」によって集合的無意識から湧き出てくる象徴の意味を知った、とある。

そうとすれば、この接合は、まさしくここに東と西の文化の結ばれを察知しうるであろうし、同時に、文化の“広がり”をもここに看取できる。

かくして、さきのように、文化を“深み”において見届けようとするならば、それは同時に、こうして文化それ自体が“広がり”への結節点をも内包していると、いえるのではなからうか。

それゆえ、このような視点を基底に据えるならば、翻って、日本的経営を文化論的に考察するに当たっても、そこにもし、なんらかの文化性がうかがえるとしたら、それは、“深み”にまで及ぼしうるとき、その地点ですでに、普遍への“広がり”にも及ぶ水路をも見出しうるはずである。それが、文化それ自体というものであろう。

しかし、こうした視点から日本的経営を見直す作業は、これまた、従前、欠落していたようにおもわれる。本稿で第二の前提としたい所以も、ここにある。

(3) 文化と“あいだ”について

最後に、“広がり”との関連から、“あいだ”という視座を据えることが、文化論的に考察する際、有効な手掛りを提供するのではないかと考え、提言したい。

ひとつの論拠としては、精神医学者・木村敏氏の所論⁽⁵⁾が貴重な示唆を投げかけている。

はじめに、次にかかげる「仮説を絶対に不可欠な前提」であるとして、「この地球上には、生命一般の根拠とでも言うべきものがあって、われわれ一人ひとりが生きているということは、われわれの存在が行為的および感覚的にこの生命一般の根拠とのつながりを維持しているということである」(p. 4)と掲げる。こうして「人間の学はなによりもまず生命の学でなくてはならない」(p.10)とし、「しかもこの“根拠への関わり”こそが主体性のことなのだ」(p.10)と洞察する。そして、主体と主体との“あいだ”は、ちょうど、音楽にみられるように(として、しばしば音楽の場合と重ねあわせて論ずるのだが)「合奏が成立することとは、音が合うということより以前に、まず“間”が合うということ」

(p.38)とおなじで、「本当の“間”とは音の隙間ではなく、音の鳴っている最中にも開けているもの」(p.58)であると説く。こうして、「主体と主体との間主体的な“あいだ”が個別的な主体の内部の“あいだ”を一つに統合するのであり」そこに、「メタノエシスの原理」(p.50)が働くと言明づける。かくて、「一見無限に進行して行くかに見える包み包まれる関係は……生命一般の根拠に根差した世界との関わり方の原理としてのノエシスの作用が示す諸様態である」(p.61)という。したがって、この「メタノエシス的な感覚は……より高次の、あるいはより深い感覚であるはず」(p.64)で、これを共通感覚というならば、“あいだ”は、「ここでいう共通感覚として働くと言っていい」(p.66)、それは「決して空間的な広がりではなく、むしろ個人や集団が生命の根拠に支えられて世界と出会う行為的な原理である」(p.67)。それゆえにまた、「自己と他者との“あいだ”(Zwischen)、我と汝の“関係”を……人間が人間として存在するという事実とともに最初から根源的に開かれている領域」(p.114)とみることにする。

こうして、木村氏によって、“あいだ”それ自体がいかに生命原理と結びついた鍵概念であるかを知ると同時に、それがきわめて人間にとっての根源的な領域であるかをも知る。

そこで、これに拠れば、“あいだ”が「文化」の、深い層において位置づけられねばならない必然性もまた導き出されてくるはずである。

したがって、日本的経営を文化論的にアプローチするためには、ここに第三

の前提として、このように、「文化」の深みにみられる“あいだ”それ自体という本源的な視座に立ち、それをふまえてあえて未踏の地にふみ入り再検討する作業はなお残されているのではないかと考えられてくる。

〔注〕

- (1) 井筒俊彦『意味の深みへ』岩波書店、平成2年刊。
- (2) 岡野守也『唯識の心理学』青土社、平成2年刊。
- (3) C. G.ユング『元型論』紀伊国屋書店、平成3年（第21刷）刊。
- (4) 河合隼雄、樋口和彦、小川捷之編『ユング心理学・東と西の出会い』新曜社、昭和59年刊。
- (5) 木村敏『あいだ』弘文堂、平成2年刊。

〔Ⅲ〕 日本的経営に関する文化論的アプローチ

以上、文化論的視点から日本的経営を考察する前に、その前提として、「文化」それ自体に関する3つの視座を提言した（紙数の都合上、いずれの視座についてもわずかにひとつの論拠をあげたにとどまっているが）。

そこで次には、こうした3つの視座をふまえ、それぞれこれと対応する型で、日本的経営についてもまた、以下のように、おなじく3つの観点から文化論的なアプローチを試みるとしたい。

(1) 経営理念と文化の“深み”について

A. D.チャンドラーのいうように「組織は戦略にしたがう」としたら、その戦略とは、E. H.シェインの図式を借りれば、経営者の「人間観」が基底にあり、次にそれにもとづいて戦略が立てられるとしており、人間観が異なればおのずと戦略も異なってくる、となる。換言すれば、「人間観」をはじめ、経営者の価値観がいかに企業経営に大きく影響を及ぼすかを、ここでは示している。

清水竜瑩氏もまた、「過去15年間のわが国企業の実証研究の結果、企業を評価する場合、短期的には財務要因、中期的には製品要因、長期的にはトップ・マ

ネジメント要因が重要であることがわかった」(p. 1)とし、その「経営者能力論を科学化しよう」(p. 1)と独創的な実証研究を展開している。経営者の如何が、内的・外的にどれほど重要な因子となるか。ここでも等しく指摘されている。

そこで本稿では、日本的経営に関して文化論的に考察するための第一の論点を、まず経営者に焦点をあて、とくに、そこに示されている価値観のありようを探索し、論及するとしていた。

経営者の価値観については(それこそ、多様な要素が複合され、単純には一括しえないが)、これが企業経営に直接的に表現されている事象を挙げるとしたら、やはり、経営理念となろう。ただし、この場合、経営理念という概念は、単に、経営者個人の信念・信条・意識といった狭義の類に限らない。特に文化との関連でみるならば、少なくともそれが、個人を超えて、集団なり組織なり社会のレベルで受容され、息づき、活動原理ともなっているという広義の解釈を重視したい。

しからは、そうした意味での経営理念は、日本の企業経営でどのように展開されてきたか。この点を歴史的に概観し、あわせて文化との関連を考察してみましょう。

土屋喬雄氏によれば、⁽⁷⁾「私の見解は、日本史上、江戸時代において初めて本格的なないし純粋な姿での“経営”、“経営者”、したがって“経営理念”が現われた」(p. 5)と指摘している。「では江戸時代の商人社会に見られた道義性の強い商業経営理念の由来するところは何か」となると、「神・仏の信仰に結び付いたものもあったが、孔孟の教えを基準にするものが多かった」(p.14)と説く。いわく、江戸初期における「長者教」に、「現代用語でいえば、深い経営哲学のひらめきもあるし」(p.135)、井原西鶴の『日本永代蔵』では、その人生観の中核に、「神・仏の信仰に儒教の倫理を加味した道義的信念をバックボーンとした」(p.137)と見抜く。江戸中・後期における西川如見の『町人囊』、石門心学の創始者である石田梅岩の『都鄙問答』『俟約齊家論』もまた、そこで説かれる『商人道』は、たとえば、「心は士にも劣るまじと思ふべし。商人の道と云ふとも、何ぞ士農工の道に替ること有らんや。孟子も道は一なりとの玉ふ。士農工商ともに天の一

物なり。天に二つの道有らんや」(p.219)と、正しい商業理念、正しい経営倫理の理想を強調した。しかも、「商業は“職分”であり、利潤はその“職分”に附随するものとして与えられるものだ」(p.233)という梅岩の考えは、「ヘンリー・フォードが、企業経営は社会奉仕であり、利潤はその結果だとした理念に通ずるものであろう」(p.233)とさえ考量している。

その他、手島堵庵や近江商人・日田商人の経営理念を挙げて、さらにこの流れを追い、それらがいかに仏教、なかんずく孔孟の教えを根本にしていたかを例証する。

このようにして、土屋氏は、日本的経営の源流を、江戸期にまで遡及して指摘し、その基底には、仏教とくに儒教の理念がいかに根深く据えられているかを見届けた。この所見は、とくに文化論的に考察しようとするとき、決して看過できない。

なお、こうした土屋氏の見解は、その後、たとえば、竹中靖一氏はその著『日本的経営の源流』で、ひとしく追認しており、又、『経営理念の系譜』のなかで、足立政男氏もまた、「京都における老舗の経営理念」を通じてほぼおなじような趣旨に立脚し、論述している。

ただしこの場合、角山栄氏の示唆⁽⁸⁾は傾聴に価する。すなわち『19世紀イギリス産業資本家の経営理念』と比較したとき、イギリスの場合、かれらの多くが非国教徒で、体制から疎外されていたため、「仲間の団結と家族的団結のほか、内面におけるきびしい自己規律を必要としたため」(p.182)、それはあたかも、江戸時代の「町人の家憲・家訓や“石門心学”に現れた商人の倫理思想、行動基準が、勤勉・節約・質素・誠実などの徳を主張するという点で、ピューリタン倫理と表面的な類似性がみられるにしても」、江戸期の場合には、「封建制と対立する反体制思想に発展することがなかったばかりでなく、封建的身分制のなかで家産の維持をつうじて長く生きながらえる保身の倫理として作用したにすぎない」(p.183)と鋭く指摘する。

しかし、よしんば、日本のそれがたとえ家産を支えるための理念であったにせよ、利にのみ走る弊を慎み、仏教に依るにせよ儒教に拠るにせよ、なんらかの精神的深み、高まりを求め、「道」を求めた姿勢がなお受け継がれていたのは

確かであった。ちょうどイギリスの産業資本家が求めたとおなじように。

そして、この真摯な営為こそが、とりもなおさず、文化との結びつきを示している証しに他ならない。

そこで、この点は明治期以降の経営理念について探究をつづけ、それによってさらに確証を求めるとしよう。

明治・大正期の経営理念については、由井常彦氏の概説⁽⁹⁾を基とし、それに付説を加えると、大要つぎのようにいえるだろう。「第一の、家産の維持・家業への献身の理念は、伝統社会の思想ではあるが、明治・大正期においても、一つの重要な経営者の意識の流れをなした。ことに三井・三菱・住友のような大財閥ビジネスにおいて、それが組織の精神としての生命をもち、それぞれ明治時代に制定された家憲にもとりいれられたことは、日本の経営史上でも重視しなければならない点であろう」(p.41)。こうして、江戸時代におこされた家業・家産への献身という理念は、明治・大正時代はいうに及ばず、「日本の産業社会の発展の全過程においても、一つの重要な理念的系流をなした」とまで指摘している。そうとすれば、この系譜こそまさに、文化遺産ともいうべく、そこに脈々とした連なりを示す証しとなろう。

次いで、「第二の、道義的・国益主義の経営理念は、明治時代の産業社会の離陸期を特徴づける思想であるが、それはその後大正・昭和期にいたるまで、日本の産業化に大きな役割を果たした」(p.41)という。「ことにこの思想的流れからは、道義・倫理を基礎づける宗教的な信仰や悟りにまで深められて、宗教的信念にもとづくユニークな経営理念が、理想主義者肌の実業家によって、明治時代にしばしば提唱された」(p.42)と特徴づけられている。ただし、この点について、土屋喬雄氏は、他書で「儒教なりキリスト教なりの道徳倫理をバックボーンとする経営理念を高唱し、実行した経営者は少ないがあった。しかし、そのような経営理念は広く普及し、通念となるには至らなかった」(p.3)¹⁰⁰と指摘しているのを見る。が、いずれにせよ、よしんばそれが一部であれ、ある時期に限られてであれ、そこにはまぎれもなく、経営のなかに精神性の深まりを求めたという確たる事実にかわりはなく、この点はやはり特記されて然るべきではなかろうか。かくてその後に展開される「第三の、自立的・合理主義の理

念は、明治後期の産業社会の確立期にはっきり登場したビジネスマンの人生哲学であり、経営思想であって、大正期から昭和初年にかけての、日本の産業社会の成熟期における、有力な思想的潮流になった」(p.44)と続く。しかし、この第三の経営理念の流れは、「日華事変以後、ビジネス活動が国家統制をうけるようになると、いわゆる個人主義の思想、エゴイスティックなものの考え方として、しだいに社会から排撃されるようになり、太平洋戦争中は、すっかり抑圧された」。このことは「戦前の政治において、いわゆるブルジョア民主主義が十分に成熟しなかったことと表裏の関係にある」(p.44)と説明づけられている。いいかえるならば、流れがここで、いったんは終熄を迎えたのだが、それは、日本の経営が、明治期以来、富国強兵策とともに、きわめてナショナリスティックに展開されてきたという特徴とも無縁ではない。その結果、経営もこの時期にはとくに国家至上主義という大きな流れのなかに巻き込まれ、したがって、「文化」との接点も隠蔽されるか、薄れもして、かつてのような精神的高まりや深まりへの営みはほとんど影をひそめてしまう仕儀となる。この休止が、どれほどに大きな損失であったか。この点もまた文化的視点からはとくに注記しておく必要があろう。

なお、上記のような説明に対して、中川敬一郎氏が、昭和期の経営理念、とくに戦前の問題にふれる箇所¹⁰⁾で、次のような注目すべき指摘をおこなっている。つまり、「工業化の初期の日本には伝統的な身分意識がまだ根強く残って」(p.10)いて、企業家たちは「生まれながらにして社会のエリートであり」「¹¹⁾読書人¹²⁾」的エリートであったところに日本の工業化の一つの特質があった」(p.7)。そしてこの「特殊なエリート意識の根底には、伝統的な儒教思想が大きく横たわって」おり、「徳によって治めることが王道であって、権限によって治めることはむしろ霸道であった」(p.11)。その上、こうした「読書人」的エリート意識や「徳治主義」的エリート意識は、「いかなる立場からの反省も批判も受けることがないまま、広く深く日本の社会に浸透し、再生産され、社会体制を支配し続けてきた」(p.12)。しかも、「政府と企業と国民大衆とがすべてナショナリスティックな理念のもとに統一されていて、その三者の間には基本的な思想対立が成立しえなかった」ため、「経営理念の問題は、単純に企業に対する経営

者の献身的態度と経営者自身の人間としての徳性の問題に解消されえた」(p.27)。したがって、「極端なことを言えば、少なくとも戦前の日本においては、国民生活の日常的経験に根ざした、その意味で体験的確信に満ちた、観念力としての真の社会思想は存在しなかった」(p.6)となる。その指摘は鋭く、かつ、厳しいといわねばならない。

しかし、それも翻って考えればこのような指摘があるからこそ、逆に、戦後に対する意味づけもいっそう理解しやすくなるのではあるまいか。すなわち、さきにあげた「自立的・合理主義の理念」が戦後に復活したという意味についての理解も然り。あるいはまた、「戦後、株主・労働者・消費者といった利害集団が企業にとって政府・国家と同じ対等の発言力をもつようになるに及んで」「現代的な意味での経営理念は……はじめて本格的に成立することとなった」(p.28)という説明についての理解もまた然り。そこに含まれている意味がどれほどの重さであるか。理解をいっそう深めるようになろう。

戦後の昭和期は、こうして、経営理念の上からも、大きな変革期を画し、あらたな段階へ入ったのであった。

古林輝久氏の所説⁽¹²⁾を借りるならば、戦後の経営理念については、これを3期に分ける。第1期(昭和20年代)は、「日本的即前近代的として否定の時期」(p.203)と規定し、そこには「外形上、アメリカナイズされていく傾向が強く、“日本的”なものについての関心はほとんど見うけられなかった」(p.203)と総括している。「建前としては民主化志向」であるため、「戦前の“経営家族主義理念”とは異ならねばならなかったとみる」(p.203)。すなわち、アメリカのマネジメント理論とは、機能主義をベースとし、能率、合理性への追求を主とする。そのため、傾向としては、特に技術論に重点がおかれ、経営理念についても、従前のような、経営をその奥で支える支柱としての思想・宗教性・通念から離れ、経営それ自体に主点が移行した。いわば、「文明」に傾きやすく、「文化」とは疎遠になりがちとなる。かくて、文化と切り結んできた日本的なるものにも、関心が遠のくのもやむなしとなろう。

この点は、さきにも記したごとく、戦時中の休止期間とあわせて、「文化」との脈絡を稀薄にしつづけたのは、文化論的にみると、そこに大きな問題が内

在していたと特記しておかなければならない。

しかし、こうした傾勢も、第2期（昭和30年代）は、古林氏によれば、「経済ナショナリズムの時期」としてとらえられ、技術革新と共に、一方では、「豊かな社会」「高度大衆消費社会」などの新近代化論が楽観的に展開されながら、他方では、それに伴ってようやく「日本的経営論」が、J. C. アベグレンやその他によって展開される趨勢となった。いわく、経営理念としての経営家族主義、組織秩序としての身分的・年功的序列、雇用形態としての終身雇用制、賃金体系としての年功序列制、福利厚生としての温情的諸施設など、そこにはじめて“日本的”という特徴づけが指摘されたのであった。

ただし、これとても、概略的にいえば、システムの側面で論ぜられる向きが多く、「文化」的側面での指摘はあまり見あたらないといってよい。

ただ、この時期、あえて個人としての一例を特筆すれば、松下幸之助氏があげられよう。中川氏のいうように、彼は「“読書人”的な思考様式からみごとにふっきれて」（p.29）おり、「体験の蓄積にもとづいて、利潤は終局的には消費者が決定する」（p.28）などと、多くの確信に満ちた理念をみずから実践した。この確固たる理念は、まさに主体的体现であり、なかんづく、「商売が神聖な使命」とする自覚には、不図、江戸期の商人道をおもい起こさせる。又、そうした自覚への契機に宗教があったというエピソードには、なにか、井筒氏のいう、奥深い「文化のエネルギー」の噴出といった趣きすら想起されてならない。特記した所以もここにある。

次いで第3期（昭和40年代）は、古林氏によれば、日本企業の急速な高度成長に伴い、国際化と同時に「日本株式会社」への批判が登場し、さらには新しい経営理念が打ち出された時期となる。すなわち、経営理念に、利潤性の原理のほか、あらたに社会性原理が登場し、両者はいずれも企業の二重の存在性格を介して企業に内在すると解されたのであった。それには、P. ドラッカー、E. シュマーレンバッハらの理論に負うところがあったにせよ、その反面で、M. フリードマンらの、いわゆる社会的責任否定論が提唱されたのもこの時期であった。

しかし、こうした模索も、例の、オイル・ショック（昭和48年）によって、それ以後、経済成長が横ばいとなり、昭和50年代の、いわば、拡散した混迷期か

表1 経営目的

	明治 生まれ	大正 生まれ	昭和 生まれ	計
1. 社会	20	21	3	44
2. 従業員	6	9	3	18
3. 利潤	7	9	1	17
4. 消費者	7	4	1	12
5. 企業自体	4	5	1	10
6. 株主	5	2	0	7

ら、経営目標もいきおい多元化の様相をみせる時期へと移行した。

ちなみに坂本藤良氏がこの期の初頭におこなった調査⁽¹⁾でこの点がよく示されている。経営上の「キーワード」から分析すると、明治生まれの経営者の68%が「誠」グループで首位を占めているのに対して、大正・昭和生まれの経営者の53%が「情」

グループで首位になっている (p.113)。

この移行現象にも興味をもたれるが、さらには「経営目的」が、表1にみるごとく (p.245)、まことに拡散している。この状況には、いっそう関心がそそがれる。それは、まさしく経営目的多元化を如実にあらわしている。

しかし、こうした価値の多元化・多様化は、その反面で、アノミー化への引き金ともなりかねない危険をもつ。

そこで、こうした危険への予知反応からであろうか。いわゆる「日本的経営論」ブームが巻き起こったのも、けだしこの時期であった。しかも、そこでみた「日本的経営」に対するアプローチは、これまたけだし多角的であった。

それらのなかに、文化論的な視点が含められていたのは当然ながら、それに関連してか、このころ、いわゆる経営文化論なるものがまた散見されるようになり、それが60年代の現在にまで及んでいる。最近では、これと異口同音のようにして、企業文化、組織文化というコンセプトが、しばしば登場したりするのを見る。

このような、いわば「文化」の揺れ戻しといった観をみるのは、何に由来するのであろうか。

おそらくそれは、日本の場合、戦後一挙になだれ込んできたアメリカ的経営の、いわば「文明」とのかかわりが、以後、濃密になればなるほど、実は、その裏面でその分に相応して、なお「文化」への求めは強く、深く潜在しつつけていたからではなかろうか。しかもそこには、先述したように、昭和期のなか

で一見、「文化」が経営と疎遠になるか、休止したようにみえたその反動すらが含まれているかも知れぬ。それがここきて、日本的経営の再検討に伴い、「文明」と相剋しながら、あるいは、噴出したのではなからうか。

いいかえれば、それらは、かつて江戸期の経営に「文化」が結びついていたその源流が、その後、途絶えたかにみえてもなお、脈々と底流に流れ、それが基底に据えられていたことに因るのではなからうか。

そしてもし、この素因を幾分か肯定できるとしたら、そこにはさしずめ、井筒氏のいう、「文化」の奥底に秘められた膨大な量のエネルギーが、ここにも作動したとみられないだろうか。もしそうとすれば、ここにはさらに、文化の深層にまで通ずる契機をも内包していたとなろう。

日本的経営の流れには、以上のごとく、経営理念という側面で、文化という視点からみてくると、そこには“深み”にまで通ずる脈絡すらもち、いずれは、井筒氏が理想図としてえがいた「地平融合」にまで及ぶかもしれない可能性が含まれている。そうした仮説さえ設定できるのではなからうか。本稿で、文化論的な観点から第一に提起したいのは、まさに、この“深み”においても見直しようという可能性を、今後への予見として指摘できるのではないかとするこの点に他ならない。

〔注〕

- (6) 清水竜瑩『経営者能力論』千倉書房、平成元年刊（3版）。
- (7) 土屋喬雄『日本経営理念史』日本経済新聞社、昭和39年刊。
- (8) 角山栄「19世紀イギリス産業資本家の経営理念」竹中・宮本監修『経営理念の系譜』東洋文化社、昭和54年刊所収。
- (9) 由井常彦『経営哲学・経営理念（明治・大正編）』財界人思想全集、第1巻、ダイヤモンド社、昭和44年刊。
- (10) 土屋喬雄『続・日本経営理念史』日本経済新聞社、昭和42年刊。
- (11) 中川敬一郎『経営哲学・経営理念（昭和編）』財界人思想全集、第2巻、ダイヤモンド社、昭和45年刊。
- (12) 古林輝久「戦後の経営理念と社会的責任」中谷編『経営理念と企業責任』ミネルヴァ書房、昭和54年刊所収。
- (13) 坂本藤良『現代経営者の意識と行動』日本総合教育機構、昭和54年刊。

(2) 企業行事と文化の“広がり”について

日本的経営の問題について、さきには、経営理念という目的次元で考察したが、次には、すこぶる日常的次元に降り、企業の年中行事という点に的を絞って、これを「文化」の視角から見届けていきたい。

日本の企業には、「会社の行事・催物」を借りるまでもなく、あまた数多くの企業行事がとりおこなわれている。それらは、企業の規模、業種などでかならずしも一様ではないにしても、かなり共通している行事もまた多く見受けられる。

定期的には、新年出社式、成人式、新入社員入社式、株主総会、研修会、納会、朝会、新年会、忘年会、社員旅行、スポーツ大会など。

不定期的には、創立記念式典、起工式（上棟式・立柱式・鎮打式・定礎式）、落成式、社長就任式、叙勲祝賀会、社葬など。

催物としては、展示会、工場見学会、新製品発表会等々。

その他、インフォーマルには、社員個別の冠婚葬祭、つきあいゴルフ・コンペ、飲み会……などなど。

それだけに、「長」たる者は、本来の仕事のほかで、これらをマメにこなすつとめが要請され、その負担は、無定量の貢献をよしとする日本の風土では、ますます多くのしかかってくるにちがいない。にもかかわらず、これらの行事は、いまもかわりなく、繰り返され続けている。

就中、これらの行事で、とくに「日本的」と注目されるのは、とくに、建築に関連しての祭祀に神式が採り入れられているという慣行である。

こうした祭祀については、たとえ「神に祈り人々と共に喜び合うこと……すなわち祭りごととなり、一面においてはいわゆる「諸人和楽」を求める場とも解されるのではなからうか。⁽¹⁵⁾ 祭りの儀式をもって、非合理的なものとしていちがいに棄て去れないのは、本来、人の心情に発するものであり、厳肅、和楽を求めるいわば演出として、古来の伝習が求められるのも自然のなりゆきであろうかと考えられる」(p. 4)と説明づけられても、それがなぜ神式でなければなら

ないのか。この疑問は消えそうにない。

しかし、こうした疑問も、他方において、日本では、多くの企業に、いわゆる「企業神」がまつられているという事実を考えあわせると、そこに解く鍵がかくされているかともおもわれる。

すなわち、企業が「神社を祀る段になって、どのような神社を祀るか」(p.10)について、これを分類すると、およそ次のようになる、という。

- (1) 創業者、あるいはそれに類する人の信仰する神社が祀られる(出光グループ：宗像大社，三菱グループ：土佐稲荷神社，キッコーマン：琴平神社など)
- (2) その立地するところの産土、氏神の神社が祀られる(日立製作所：熊野神社，日本空港：穴守稲荷神社，三井造船：香取神宮，多摩中央信用金庫：多摩神社，王子製紙苫小牧工場：王子神社など)
- (3) その業績に関連する神を奉斎する(松下グループ：守護神社竜神を祀る，日本石油：伊夜日子神社，救心：薬祖神社など)

これらを見ると、それが創業者によると否とにかかわらず、多くがいかに家業の拠って立つ土地と深く結びついて、企業神が選ばれ、祀られているかという関連を知る。この産土・氏神という観念こそ、仏教やキリスト教と異なり、まさしく日本の神にほかなるまい。

したがって、これまた土地と深く結びつく建築の儀式が神式で執りおこなわれたとしても、けだし、ゆえなしとはならないだろう。

かくて、「邸内社があるなしにかかわらず……神道的な考えが入り込み、それが(西欧と比して)ひと味違う強みのもとになっているのではないか」(p.114)と説明づけられてくる。

が、そのような説明によって、果して、それが「強みのもと」とまでいえるかどうか。いささか、我田引水的な解釈のようにおもわれもする。さりとて、現に、会社の屋上などで、厳然と神社が奉祀されているという事実にかわりはない。かつて「電通本社の玄関の2本の柱の上部には、向って左に吉祥天、右に広目天の2像が刻まれていた⁽¹⁷⁾」という事実にかわりがないように。

こうした現象は、合理性の追求を本来とする企業にあって、あきらかに合理の枠を越えたものといわざるをえない。にも拘わらず、こうした部分をも内包

しているのが、ほかならぬ、日本の企業でもある。

しからば、こうした、日本独特の、行事の一部が、合理をこえた神事にゆだねられるという事象は、どのように説明づけられるのだろうか。

一言でいえば、秋光翔氏の説明⁽⁸⁸⁾を借りると、「日本的経営の土台は日本の文化にどっぴりとつかっている」(p.2) からとなろう。

その、きわめて独自の見解によれば、日本文化のキー・コンセプトは「気」にありとして、「気にする」文化を身につけ、「気」が合うように組織するのが常と説く。それがとりもなおさず日本人の行動原理であり、それによって、さまざまな伝統文化が形成されてきた、という。したがって「日本の組織は“気”の渦巻くウズ社会」であり、「組織の成員は、日常的にこの“気”の渦に巻き込まれ、拘束されて行動している」(p.70) となる。

それゆえ、「組織の成員が気を合わせることを前提としたウズ社会における日本的経営の現象形態を観察すると、あたかも宗教的共同体の様相を呈している」(p.88) とみられてくる。

このため、「現代では通過儀礼のほとんどが企業に取り組み」(p.99)、「企業が宗教に代わる機能を果たしている」(p.99) と解釈される。

たとえば、「入社式」という、「諸外国ではあまり例をみない風習」も、それは、ひとつの、けじめをつけるための通過儀式として企業がこれをおこなう。また、「本来宗教の専管事項に近い冠婚葬祭も企業内で取り仕切られ」(p.99) ていると指摘する。その上、「社訓の唱和、社歌の斉唱、社旗の礼拝」などという、しばしばみられる光景も、それらは「宗教的儀礼に比すべきもの」(p.100) と類比される。

こうして、その引用はとくに企業行事と関連づけられる部分に限って抽出したのであるが、これによってもほぼ、日本の企業行事の一部が、いかに宗教性と結びつき、いかに日本の文化に帰因しているか。ひとつの、見届けをこれによって手にすることができるだろう。

山本七平氏⁽⁸⁹⁾が偶々、「神棚のある会社は少しも珍らしくない。また、月に一回、社長以下が稲荷神社に参り、そしてともに同一内容の折詰弁当を食べる」(p.34) ことを「共同体の祭儀的食事」(p.34) ととらえ、それを「一種の聖餐式」(p.34)

とみるのも、おなじ脈絡として、肯けようというものである。それは、まさしく「企業神倫理と日本資本主義の精神」(p.36)のあらわれであり、「機能集団と共同体の二重構造」によって現出されたと説明づけられるだろう。

なおここで、さきに聖餐式とみた論述と関連づけて、企業行事によくみられる宴席としての「新年会」「忘年会」などにふれるならば、これらについて、金山宣夫氏が興味ある説明を提供している。すなわち、「やれ“ゲンなおし”だの“暑気払い”だのと適当な口実をもうけては、小料理屋でささやかな“祭り”をもよおす」のとおなじで、「新年会、忘年会ももとよりその種の祭り」にかわりなく、「それらは第一義的にケガレを除くべきミソギである」(p.145)と解釈される。それほどに、日本人の深層心理には、ケガレをおハラし、ミソギによって「聖的再生体系」(p.116)とするシステムが深く潜在し、それは「シャーマニズム的な地層から引き出され」(p.146)るとまで説明づけられている。

こうして、金山氏の示唆がどれほどか独特であるにせよ、ここにおいてもまた、「宴席」という行事に、いかに宗教的ニュアンスが含まれ、それがいかに文化と結びついてのものか、ここからも、ひとつの手掛りは得られるのではないかとおもわれる。

加うるに、こうした一連の「儀礼文化」について、日本のそれは単なる模倣文化ではなく、「外来の儀礼をとり入れるのに選択の原理が存した」(p.217)と説く倉林正次氏の説は、これまた貴重な示唆となろう。たとえば、朝賀という中国の元正儀礼をとり入れたにしても、そのなかから、「宴会部分の元日節会」としたのはまさに日本式であった、との由。そのとり入れ原理には「日本文化の母胎に祭り」があったからで、その「祭りの3部構成」のなかでも「儀式」よりとくに「饗宴」に重心をかけたのが日本の独自性である、と指摘する。

日本において、いかに「宴席」が多く設けられるか、それがいかに文化と深く伝統的にかかわっているか、ここからも、ひとつの理由づけがうかがえよう。

なお、以上のような解釈とは別に、儀式・儀礼それ自体について、これを一般論のレベルで考察するひとつの例証を、次に併記すると——竹沢尚一郎氏は、ドゴン族の29の儀礼と関連づけながら次のような点を指摘している。

「儀礼とは、人間の内部と外部にある二重の自然のうちに文化的要素を導入す

るための、さらにいえば、人間を圍繞する二重の自然を文化的事象に作り変えるための、心的装置と考えることができ」(p.300)、「権力が成立しているのは、(その)儀礼の体系がしかるべく機能しているためなのである」(p.295)と賢察する。すなわち「儀礼体系は心的作用とどうじに、同じくらいの重要性をもった社会的機能をも果たす」(p.301)わけで、こうして「儀礼のうちには、社会的秩序と心的秩序が同時に達成されるものであるゆえに、権力は強固なものたりえている」(p.301)と説く。

ここにおいて明白なように、儀礼・儀式とは、唯単に形式的なセレモニーにとどまらない。そこには、ひとりドゴン族の場合にかぎらず、普遍性がみられると同時に、権力にとってそれがいかに象徴的效果をもつか、それをも知ることができる。

さすれば、T. ディールとA. ケネディがその著書『シンボリック・マネジャー』⁽²⁴⁾の中で、アメリカにおいてもまた、強い企業文化を構成する5要素のひとつに、「儀礼と儀式」をあげているのも、十分に肯けよう。

「企業文化は、儀式化して称えなければ、繁栄を期待することはできない」(p.86)。「儀式や儀礼がないところでは、重要な理念も影響力をもたない」(p.91)。「強い文化にはまた、対立が生じるまえに意見の相違を調整する儀礼」(p.96)までであるといい、カフスリンクのエピソードを添えて、これを指摘している……等々。

かくて、儀礼・儀式は、たとえそれらが企業にとって直接の目的行動ではないにせよ、企業文化としてどれほどの意味をもつか。一般論のレベルにおいてもまた、こうして、説明のためのひとつの橋頭堡を手にしたといえるのではなかろうか。

加えて、とくに儀礼・儀式のもつ象徴性という点については、さきにあげたC. G. ユングを借りれば、一般論からさらに、より“深まり”と“広がり”でこれをとらえることが可能となろう。⁽²⁴⁾又、それによって、「文化」と結びつけて、いっそう“深み”を伴う考察ともなるだろう。

すなわち、文化的な象徴とは、C. G. ユングによれば、「“永遠の真実”を表わすために用いられてきたもので、今なおいろいろな宗教で用いられ」(p.141)て

もいる。それを「合理的な観点からばかげているとか、無関係だという理由で棄て去ってしまうのは愚かなことである」。「それらは、われわれの精神的構造の重要な成分であり、人間社会を作りあげる上での重要な力である」。「それらが抑圧されたり無視されたりするならば、その特定のエネルギーは無意識のなかに消え去って、測り知れない結果を生じることになる」。「このような傾向は、われわれの意識的な心にたいして、常に存在する潜在的に破壊的な“影”を形づくる」(p.141)。

したがって、「人間の努力はすべて意識を強固にすることへ向けられてきた。儀式、集団表象、教義はこの目的に仕えた。これらは、無意識の危険、魂の危険に対して築かれたダムであり防壁だった。それゆえ原始的な儀式は悪霊祓、魔女祓、悪い前兆の転換、宥め、浄め……などでなりたっている」(p.163)。

それにもかかわらず、かつて儀式においてあがめられてきた元型的な原理は、「今やそれらはたんなる抽象的な概念となってしまうている」(p.144)。「非合理的な要素を洗い清めてしまったようにみえる」(p.146)。「われわれの知性は途方もないことをなしとげたが、その間にわれわれの精神の家は瓦壊してしまった」(p.154)と説く。

このようにみえてくると、象徴がどれほどに人間と深く結びついているか。儀式の本来がどれほどに心的装置として古くよりセットされたか。これを棄て去ろうとは、どれほどの愚挙か。すべてが、(先述したごとく)、人類に普遍的とまで仮説された集合的無意識の元型と結びつくだけに、“深み”のなかで、“広がり”のなかでとらえられなければならないとなろう。

そうとすれば、これまでにとりあげてきた企業行事についても、これを表層的にみる限りはいざ知らず、こうした、文化の“深み”、“広がり”の視点で見直そうとすれば、そこには、その奥にひそむ、なにか深い水路を、あるいは見出しうるのではないか。そうした仮説さえ、今後の予見として指摘できるのではないかと感知されてくる。本稿で、文化論的な視点から第二に問題提起としたいのは、まさしく、この点に他ならない。

〔注〕

- (14) 『会社の行事，催物』日本実業出版社編，昭和48年刊。
- (15) 『儀式と祭典』現代建設実務大系，鹿島出版会編，昭和58年刊。
- (16) 『企業の神社』神社新報社編，昭和61年刊。
- (17) 『日本の企業』朝日新聞社，昭和34年刊。
- (18) 秋光 翔『文化としての日本的経営』中央経済社，平成2年刊。
- (19) 山本七平『日本資本主義の精神』光文社，昭和54年刊。
- (20) 金山宣夫『日本経済の深層心理』光文社，昭和56年刊。
- (21) 倉林正次『祭りの構造』NHKブックス，昭和50年刊。
- (22) 竹沢尚一郎『象徴と権力』勁草書房，昭和62年刊。
- (23) T. ディール&A. ケネディ，城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社，昭和58年刊。
- (24) C. G. ユング，河合隼雄監訳『人間と象徴』河出書房新社，昭和50年刊。

(3) 意志決定方式と“あいだ”について

日本の企業にみられる意思決定方式については，かつて，否定的な見解であれ，いくつかの点が指摘された。

古くは，J. C. アベグレンが「第一に，ほとんどすべての決定が，相談とか協議とかいった形で，必然的に時間のかかる厄介な手続で，一団の人々によってつくり出される。第二は，コミュニケーションの経路は，はっきり規定されていないし，それを通じて決定が伝達されねばならないところの階層が非常に数多い。第三に，そしておそらく最も重要なことであるが，この制度の下では，決定に対する，あるいは意思決定上の誤りに対する責任を特定の個人に帰することは，ほとんど不可能に近くなる⁽²⁴⁾」と。

また，J. Q. ハーティは，「日本の経営では“満場一致”ということがいかなる意味を有するかを，そしてそれが，私がそれまでその言葉の意味であると考えていたことと必ずしも同じではないことを知らされた。日本にあって“満場一致”は一種の文化的遺物であって，むしろ反対嫌悪症とでも呼ばれるべきものである。……日本の経営においては，理論と現実のへだたりがはなはだしい。……ある問題に関して積極的な討議・論議が行われるということは少な

く、むしろ重点は、いかにしたらみな⁽⁹⁴⁾の満足するあたりさわりのない決定ができるかということにある」など。

吉野洋太郎氏もまた、「日本の組織体を特徴づける全員一致への強い志向から、稟議を検討する者にその承認を促す強い圧力がかかっている。この傾向は日本の組織特有の特徴——すなわちタテの関係と狭い集合体志向の強調によってさらに強められている。社長が意思決定するにあたって、自分独自の判断を下す余地はほとんどない⁽⁹⁵⁾」等々。

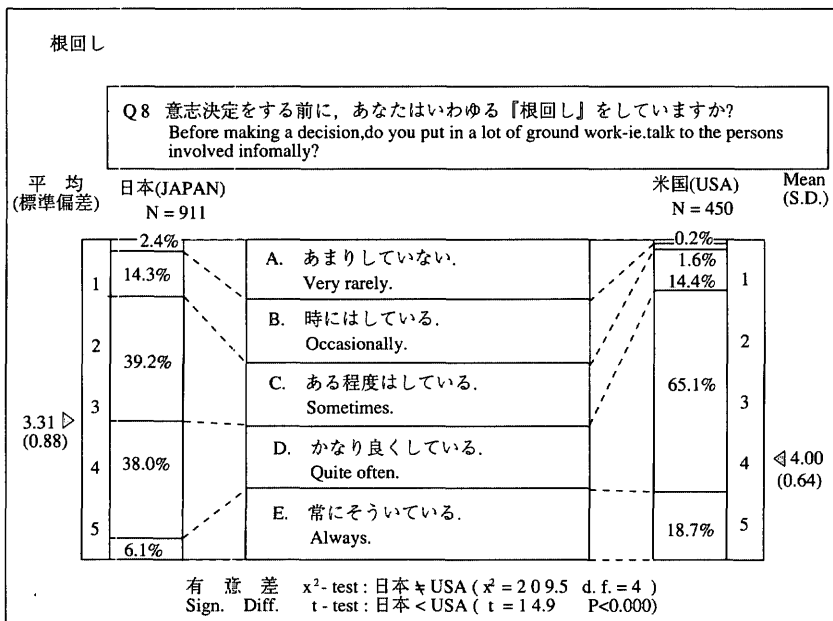
いわゆる「日本的経営論」が台頭し、日本的経営に見直しがかかる以前の論調は、おおかたにおいて、こうした傾向にあった。

しかしそれも、その後においては、たとえば山城章氏にみるごとく、批判的ではあるにしても、これを正面で受けとめ、「稟議制度の純化」と称して、4点にわたる前向き⁽⁹⁶⁾の提起をおこなっている。

近くには、山田雄一氏のように、「日本の職場において“見つくり”と“気ばたらき”がいかに重要な働きをしているか」としながら、「多くの日本人にとって職場がオアシスであり……その本質的部分は場面全体に気をくばり、状況の中で最適と思われる行動を自ら選択させるという点にある」と。これを積極的にうけとめている。「これは日本の職場と日本人の働き方に見られる共通の特徴であるから、会社という共同体全体の意思を決定する場合でも、部門という共同体の目標を設定する場合でも、その目標の達成手段を選択する場合でも、全体的状況の中で考え、全体的状況の中で決めるという方法が用いられてきた。それが稟議の伝統にほかならない」(p.101)と、むしろ肯定的であるようにさえみえる。したがって、「決定の質とタイミングの観点から見て、アメリカ式と日本方式のいずれがまさっているかはきめられないということになる」(p.117)し、「どのようなコミュニケーション・ネットの下で決定すればよいかの選択権は決定必要性感受者にあり、しかも潜在的感受者は成員のすべてにわたっているという姿をとっている点において、わが国の決定システムはたしかに独自であり、これを視覚化した稟議書方式がミドル以下の創意を組織に生かすすぐれた方式である」(p.121)となる。

しかも、こうした認識は、ひとり日本に限ってではない。以下の図1で示す

図1 組織役割とコミュニケーション（この項目はQ 8, 9, 15で構成する）



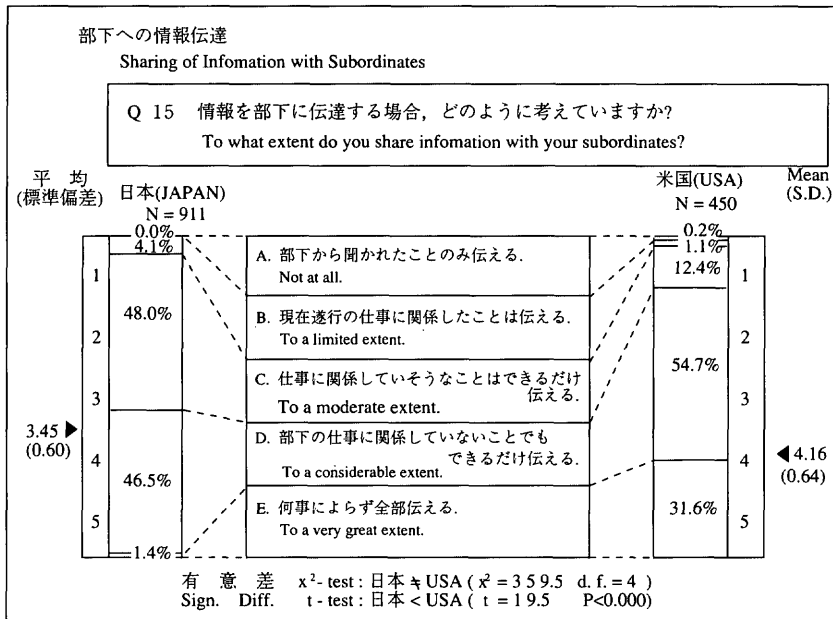
ように、日本生産性本部が実施した「日米管理職行動比較研究調査」が、ひとつの例証となろう。

「根回し」とは元来、日本の企業でみられる独特の方式であったが、いまではこの図でみるように、アメリカの方が高い数値を示してさえている。それは、「予想と異なる結果である」とコメントされながら、「日本の“赤ちょうちん”などの根回しが入っていない点が回答に影響を与えているのであろうか」(p.89)と、半ば首をかしげている風さえうかがえる。

その上、図2で、さらに驚かされるのは、「部下への情報伝達」では、アメリカの方が圧倒的に話し合われているという点である。それは、たとえ、「予想とは全く逆の結果である」としても、再考三考の要があろう。

このようにして、一部の調査であるにせよ、逆転現象すらうかがえる。それが現状のようである。

図 2



そのゆえか、日本のトップ機関でも、以下の表2のように、すこしずつ変化をみせているのを知る。昭和55年、経済同友会がおこなった調査結果(1421社中814社回答、57.3%の回収率)によるのであるが、ここでは、「社長が強い権限をもっていることを示している」(p.64)とコメントされている。

これによってもあきらかなように、「全会一致」を建前とする伝統的慣行は、いまなお存続し、とくに取締役会ではほぼ1/3で実施されている。「全員参加」による「全員での合意」という根は深く残っているのであろう。ただし、日本の企業では戦後とくに常務会中心の傾向が強まり、その常務会では、経済状況の激動とともに、ますます社長の存在が重視されるという動向をみせている。この点はとくに注目される変化といえよう。さきにみた「自分独自の判断を下す余地はほとんどない」などと、神興のようなトップはもはや許されない。具体的には、次の図3でみる「13項目の戦略的意思決定」で、「実質的に最も影響

表 2

全会一致が建前	全体の意見を聞いた上で社長が決定	多数決が建前だが最終決定権を社長が留保	多数決	決定せず協議だけ	その他
取締役会					
A 32.2	38.2	11.5	16.8	0.7	0.8
B 29.7	37.8	14.5	16.7	0.4	0.9
常務会					
A 14.3	66.4	12.7	2.4	3.5	0.8
B 12.2	67.0	14.6	2.4	2.9	1.0
その他最高経営会議					
A 12.3	57.1	14.6	0.9	14.4	0.7
B 9.6	56.8	18.3	1.5	12.9	0.9

A：石油危機以後現在まで（昭49～54） B：今後5年間程度（昭55～59）

力をもつのはどこか」，それを如実に示している。

これによっても，やはり，「重要な人事・組織の変更」「提携・合併」「増資」「撤退」は，圧倒的に，社長の手任せられている。

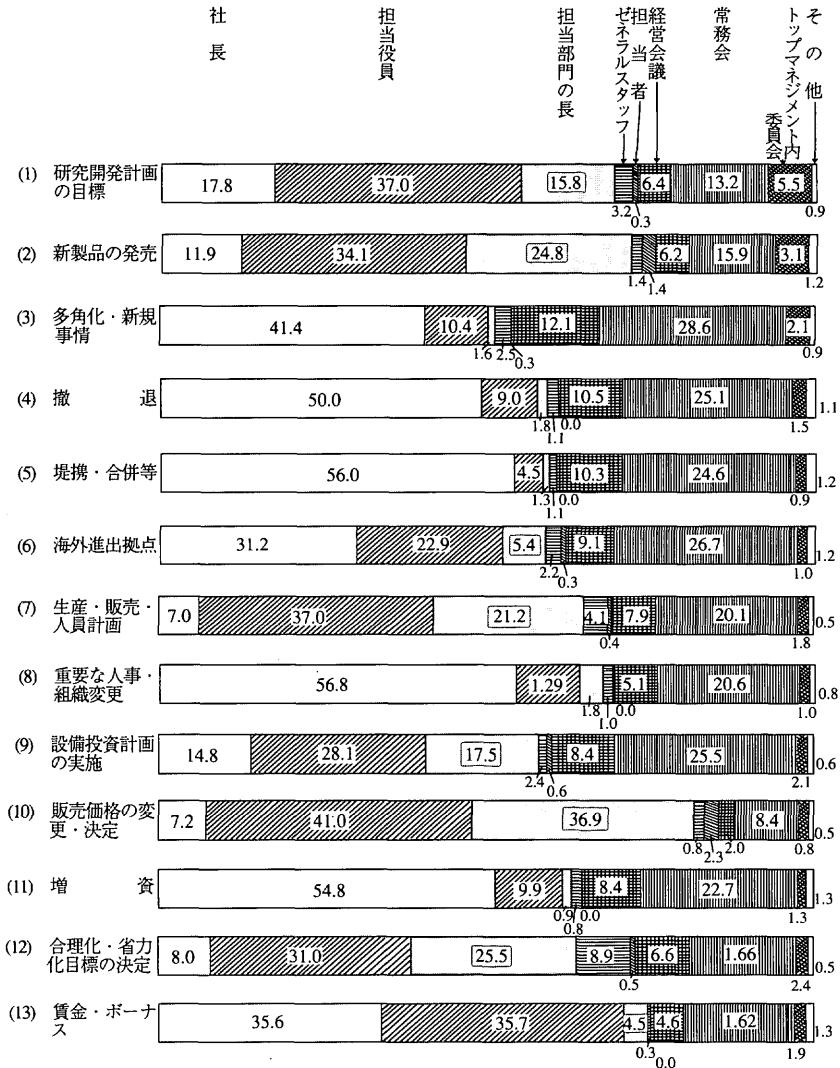
なお，こうした動向がひとつの刺激となつてか，最近，海老沢栄一氏らのグループが，興味ある実務的なリサーチを展開している。⁽³⁾（それはまだ，ファーストステージとしているが）それによれば，ストラテジックな意思決定ではいぜんとして集団主義的傾向が非常に強いが，ルーチン的なものでは，個人主義的な傾向が広まっているのではないかと，かつてのような集団主義一辺倒とする特徴に疑問を投げかけているのを見る。これもまた，注目に価する示唆を含むといえるだろう。

ともあれ，このようにして，日本の企業にみられる意思決定方式は，徐々に，変容をみせている。一方では，伝統的な土壌としての，「全員での参加経営」と結びつきながら，他方では，機能中心による明確な分担へと追い込まれ，いまはその“ゆらぎ”の中にあるといえるかもしれない。

しかし，そうであるならばなおさら，ここで留意しなければならない点があ

図3 戦略的意思決定

以下13項目の戦略意思決定に関して、実質的に最も強い影響力を持つ方（部門）はどこでしょうか。該当する番号に○印をつけて下さい。



る。

それは、さきにもみたように、日本の企業には、たとえば多数決といった、厳密な決定方式は極力これを避け、できれば、全員一致という形におさめるのが好ましいとする慣行はいまなお残っている。がしかし、それも、議論をつくすだけつくした上でトップに決定を委ねるという方式に移行しつつあるかとおもわれる。こうした現象は、一見すると、あたかも、全体から個へその比重が移りつつあるかのようにみられなくもない。しかし、それは、本質的にみて、果してそうなのであろうか。この点こそ注視しなければならない。

いいかえるならば、意思決定方式がたとえどのように具体的に変容し、移行しようとも、その基底には、いまなお、「全体への志向性」がいぜんとして据えられているのではなからうか。たとえ、最終的には、決定を社長に一任するにしても、その前提にはやはり、それまでに「全員」で徹底して論議し、「全員」でこれを社長に一任する旨のとりつけが必要とされる。そうした含みが、いまなお根強く潜在しているのではなからうか。

この点については「根回し」においてもおなじであろう。山田雄一氏の詳細な説明にもあるごとく、「個人的発意から組織的決定にいたるまでの間におこなわれる根回し」が、どれほどまでの「見つくり」と「気ばたらき」で営々と展開されているか。その並々ならぬ営為こそ、その基底に流れているのは、全体でのまとまりを求めるという「全体への志向性」がいまなお⁵³厳在し、それによって支えられているからではなからうか。

そうであるならば、この基底にこそ、現象的な変容を捨象しうる「日本的経営」の本質性が見届けられ、それゆえにまた、それがいかに深みをもったものであるかを改めて確認しなければならなくなる。

この点、他の拙文において、かつて、「日本的経営」の鍵概念に「和」をおき、「合い」を行動原理とする旨の問題提起を試みたことがあった。しかし、本稿では、そうした部分を割愛・省略し、次のような、とくに「文化」と関連づけるねらいを意図しながら、ひとつの視点を通して再確認のためとしたい。

それは、ほかでもない。すでに、さきにも前提として、あらかじめ触れておいた“あいだ”という視点についてであり、それによって啓発された点につい

てである。

かねてより、人間を「関係的存在」と実存的に認識し、「かかわり合い」によって生き、生きられると、そこに自己投企してただけに、この“あいだ”それ自体に根源性を指摘した木村氏の見解は、筆者の強く首肯できることであった。

それはちょうど、浜口恵俊氏が「間人主義」を提言し、個人と個人との関係を西欧的な発想にもとづくダイアド・モデルでとらえるのではなく、きわめて東洋的な、全即個といった「新たな関係モデル」を設定し、そこに「関係とともにある」としたのと、ほとんど重ねあって映ってくる。

しかも、木村氏がこうして“あいだ”を説き明かすためには、さきにも述べたように、しばしば、その手がかりとして音楽を例にとりあげている。この手法は、“あいだ”をして「生命一般の根拠」に関する仮説の成否にかかわるものとしたと同時に、当然ながら、それは「文化」とも深くかかわるものとして、これをとらえようとしたその意図をも裏づけるに十分であろう。

そこで、このような、きわめて深慮ある説明にもとづいて、改めてさきに指摘した「全体への志向性」について再考察するならば、およそ次のように、修正され、おき換えられる可能性をそこに見出しうるのではなからうか。

すなわち、「全体への志向性」についてそれを、役員（もしくは社員）の、一人ひとりが、個として、組織という全体に志向性をもつかのように、解釈するとしたら、それは、いわば、個と全とをダイアド・モデルでとらえたことを意味する。しかし、これを「新たな関係モデル」に立ち、“あいだ”においてとらえるとしたら、役員（社員）と組織とは、決してあいだ対しての関係ではなく、役員（社員）と組織との“あいだ”そのものにおいて、関係とともにあるとなろう。しかも、そうしたありようは、先述のごとく「文化」とも深く結びついたものととらえられよう。

このようにみてくると、日本の企業にみられる意思決定方式という点でもまた、そこに、「文化」の深い層につながる、ひとつの水路を見出すことができるのではないか。そうした可能性が想定されてくる。本稿で、文化論的な視座から第三に問題提起としたいのは、まさにこうした、“あいだ”に拠って、これを

文化の深層につなげうとする仮説が、なお今後の課題としてひとつの予見となりうるのではないかとする点にある。

〔注〕

- (25) J.C.アベグレン『日本の経営』占部都美監訳，p.117，ダイヤモンド社，昭和42年刊（22版）。
- (26) J.ハーティ『日本の経営と意思決定』野村正，小林陽太郎訳，p.171，ダイヤモンド社，昭和36年刊。
- (27) 吉野洋太郎『日本の経営システム』内田幸雄監訳，p.283，ダイヤモンド社，昭和50年刊。
- (28) 山城章編集『日本的経営の構築』p.303，ビジネス教育出版社，昭和54年刊。
- (29) 山田雄一『稟議と根回し』講談社，昭和60年刊。
- (30) 日本生産性本部『日米管理職行動比較研究調査報告集』 p.87，89，昭和59年刊。
- (31) 経済同友会『1980年代の企業経営』昭和55年刊。
- (32) 「IRM研究会による意思決定に関する調査」『経営診断』1988年8月号，vol. 35，No. 8 から，1988年12月号，vol. 35，No.12まで。
- (33) このような「会社への志向性が内実化しているからこそまた，たとえばTQCというテクニックにも日本の土壌にしてはじめて可能となる。」これもひとつの証左となろう。
- (34) 拙稿「日本的経営論に関するコメント」拙編著『経済経営論集』梓出版，昭和58年刊所収。

〔Ⅳ〕 おわりに

以上，日本的経営の問題に関して，これをとくに，「文化」がもつ三つの本源的な視座と関連づけながら考察したのであるが，それらはまだわずかな問題提起でしかなく，かすかに扉を叩いたにすぎない。

したがって，この「おわりに」においても，結論づけるには到底及びがたく，むしろ，補足を専らとする他はない。

しかも，それはただ，これまで述べてきた日本的経営にみる文化との関連性が，今後さらに企業それ自体の変容と関連しながら，どのような展開をみせ

るか。こうした問題意識を臆面もなくいだきながらも、その実は、草の髄から瞥見する程度でしかない。

かつて、村上泰亮氏は、産業社会の今後を展望していささかペシミスティックな論調をみせた。⁽³⁵⁾ これまでの産業社会を支えてきた価値観群として、能動主義・手段的合理主義・個人主義を挙げ、そのうち「豊かな段階での個人主義」は、尖鋭化・多様化・コンサマトリー化を選び出すようになり、それは「手段的能動主義との間に摩擦を生じさせ」「手段的能動主義の衰えはついには産業化そのものを停止させるであろう」(p.138)と指摘した。それゆえ、「敢て現状での予測を求められるならば、私は、二つの魂——コンサマトリーな主張と手段的合理性の認識(筆者)——を共有させる強さを産業社会の人間に期待することは無理だと考えざるをえない」(p.168)となる。

また、古くは、M. ウェバーは、資本主義経済の行き着くところ、「精神なき専門家」の手に委ねられるだろうと予見した。

これらのすぐれた洞察を前提にすると、今後の企業ならびに産業社会はいよいよ病理化が進行し、切りさいなまれるかと危ぶまれてくる。あるいはまた、企業経営が、高度な技術化によって、あたかも「文明」に傾斜しつつ、ついには「文化」との接合がいよいよ切り離され、その母胎すら失うのかと危惧される。

そうとすれば、さきに縷々と述べてきた日本的経営にみられる文化的地層で、さらにそれが文化の深みにまで及ぶ水路を見出さうのではないかとした考察は、地層それ自体の崩壊とともに、もろくも崩れ落ちるのであろうか。

しかし、本稿では、そうした恐れ、疑いをなにごしきいだきながらも、先述した論調の延長線からは、粗雑ながらこれらを打消さざるをえない。

大胆にスケッチするならば、表層的にか、ある一時期にか、産業化の停止も、文化性の喪失にも、事と次第によっては出会わざるをえないかもしれない。そうした状況との直面は避けがたいとしなければならないかもしれない。しかし、だからといって、先に触れたごとく、文化の深層に秘められた膨大な量のエネルギーまでが、ついで噴出しえないようになるという確証にまでは到らないだろう。あるいはまた、文化のもつ両義性は、他の拙文でも述べたごとく、それ

ほどの直截的な解答を提出しはしないだろう。

それゆえ、文化とあい通ずるチャンネルを途絶させない限りは、いつしか再生を繰り返し続けるであろうと予測する。たとえ状況がどのように激動し、激変があろうとも、企業に人間が関与するかぎり、その人間と文化とが切り離しうるとは考えられない。それが、文化の“深み”であり、“広がり”でもあろうから。

〔注〕

(35) 村上泰亮『産業社会の病理』中央公論社、昭和50年刊。

(36) 拙稿「日本的経営と両義性」『現代経済・社会の歴史と論理』中央学院大学総合科学研究所、昭和61年刊所収。